



Aus Kosten werden Services – Ansätze zur Leistungsverrechnung im HR-SSC

Prof. Dr. Wolfgang Appel
Hochschule für Technik und Wirtschaft
des Saarlandes

Kurz-CV Professor

▶ Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation und Kommunikation an der Universität Mainz.
Forschungsaufenthalt an der New York State-University in Albany, USA.



Human Resources

 **BASF**

The Chemical Company

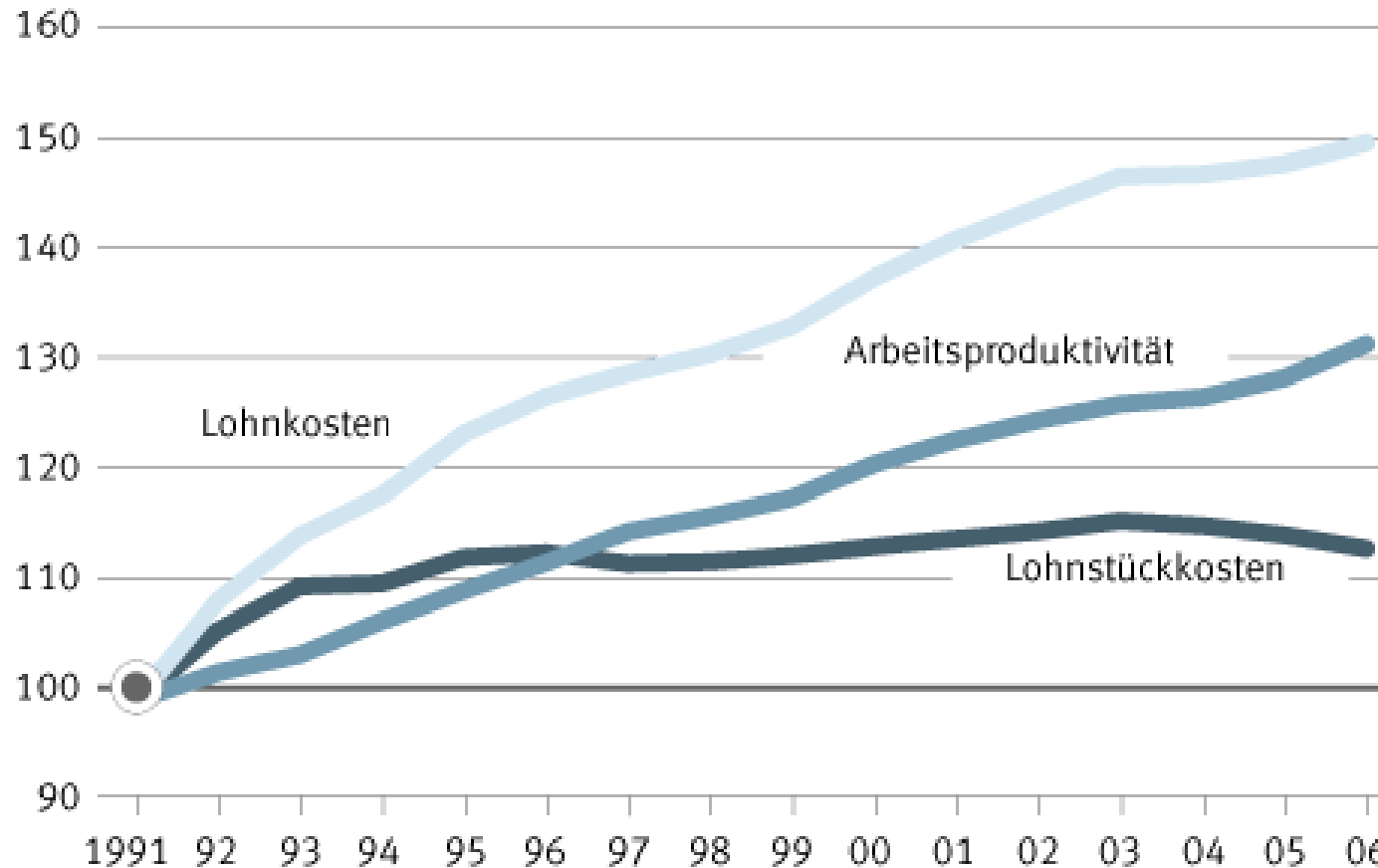
- ▶ Ab 1999 verschiedene Funktionen im Personalwesen der BASF AG Ludwigshafen
- ▶ Seit 2003 Leiter des HR-Shared Service Center der BASF AG – verantwortlich für alle selbsterstellten und zugekauften HR-Services
Personalverantwortung für 110 Mitarbeiter
- ▶ Projekte zur Internationalisierung von HR-Services und HR-IT

- ▶ Seit Oktober 2007 Professur für Personal- und Servicemanagement in Saarbrücken
- ▶ Arbeitsschwerpunkte: Shared Services und HR-Organisation
- ▶ Erster berufsintegrierter Bachelorstudiengang zu Service-Center-Management

Hochschule für
Technik und Wirtschaft
des Saarlandes
University of Applied Sciences



Produktivitätssteigerungen in Deutschland durch Lohnkostenentwicklung überkompensiert

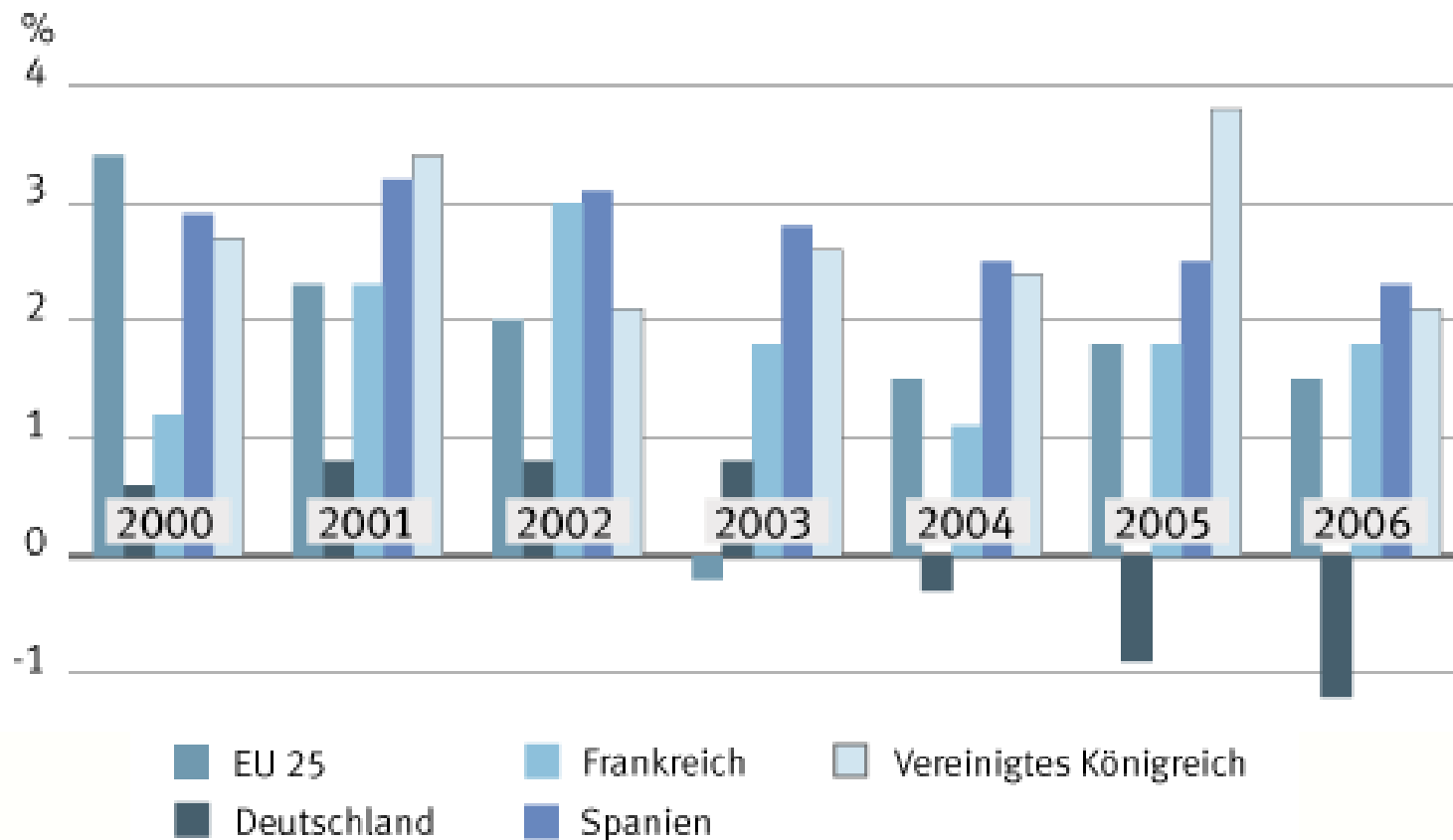


Index: 1991 = 100

Quelle: Statistisches Bundesamt 2010

Veränderungen Lohnstückkosten im internationalen Vergleich

Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in %



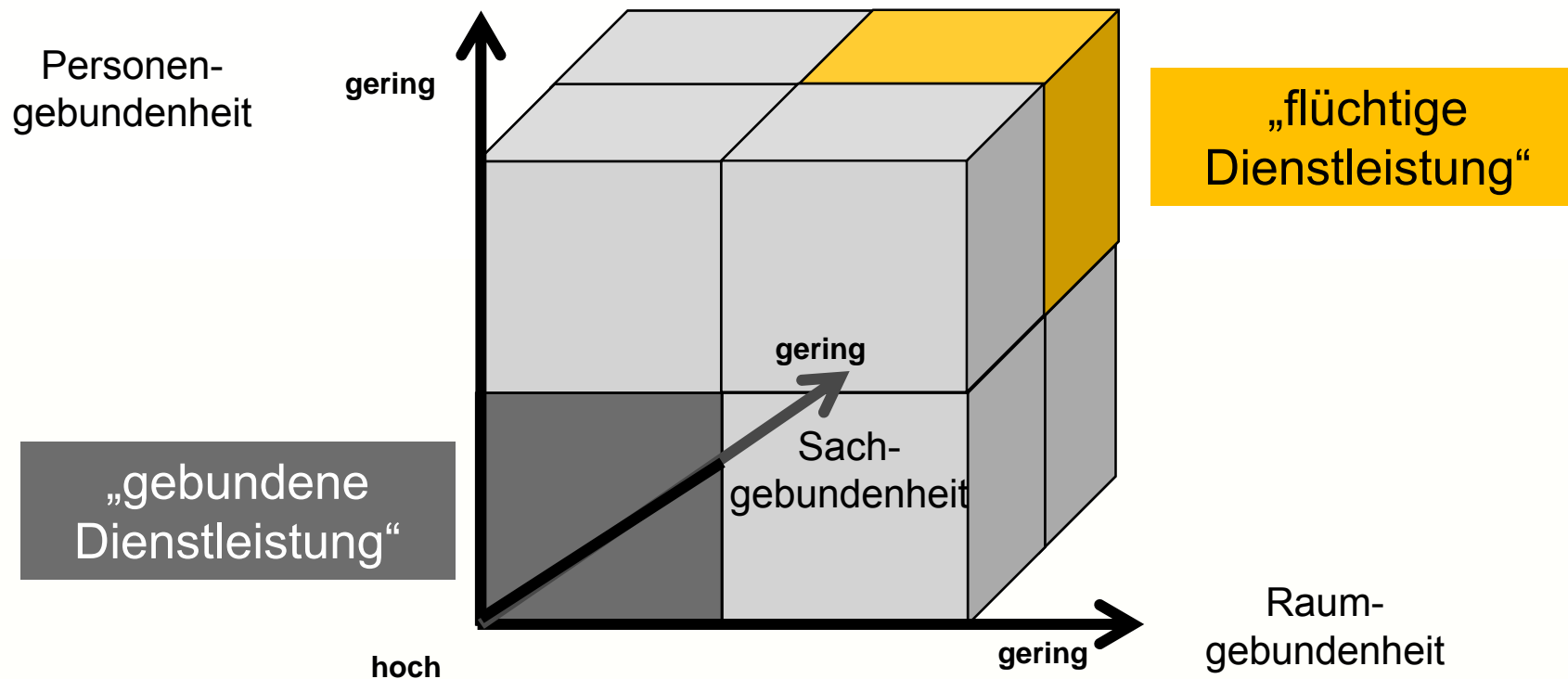
Quelle: Statistisches Bundesamt 2007

Stetige Produktivitätsentwicklung im Dienstleistungsbereich

Wirtschaftsbereich	2008	2009	2010
Arbeitsproduktivität			
Produzierendes Gewerbe	-2,7	-10,1	5,4
Dienstleistungsbereiche	1,2	0,2	0,0
Lohnstückkosten			
Produzierendes Gewerbe	5,1	14,9	-6,5
Dienstleistungsbereiche	0,9	3,7	0,4

Quelle: Statistisches Bundesamt 2010

Aufgaben eines Service Centers sind „flüchtige“ Dienstleistungen



Quelle: Reichwald, Möslein: Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen, 1995, S. 25

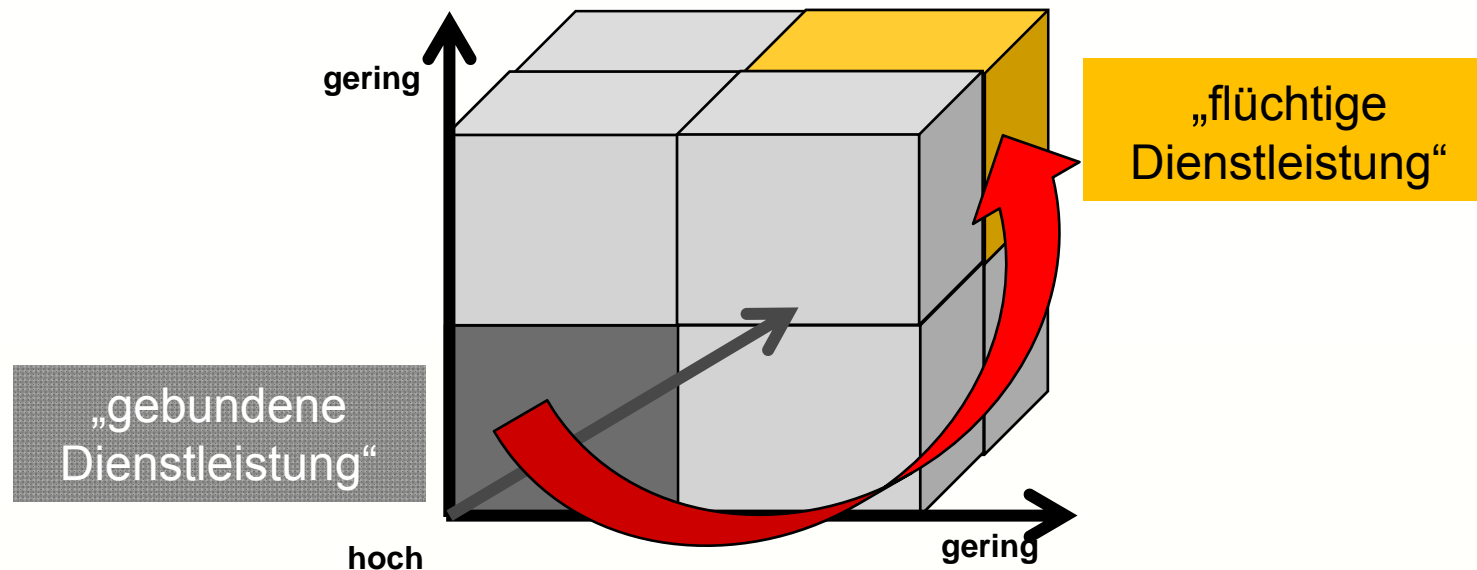
In langfristiger Betrachtung sind Service Center typische Dienstleistungen wettbewerbsfähig

	Arbeitsproduktivität*		
	1960-70	1970-80	1980-91
Gebundene Dienstleistungen	3,3	1,4	1,3
Flüchtige Dienstleistungen	5,0	3,1	2,4
Verarbeitendes Gewerbe	5,0	3,0	1,7

*) durchschnittliche jährliche Änderung in %

Quelle: Reichwald, Möslein: Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen, 1995, S. 27

Umwandlung von gebundenen in flüchtige Dienstleistungen als strategisches Ziel von Service Centern



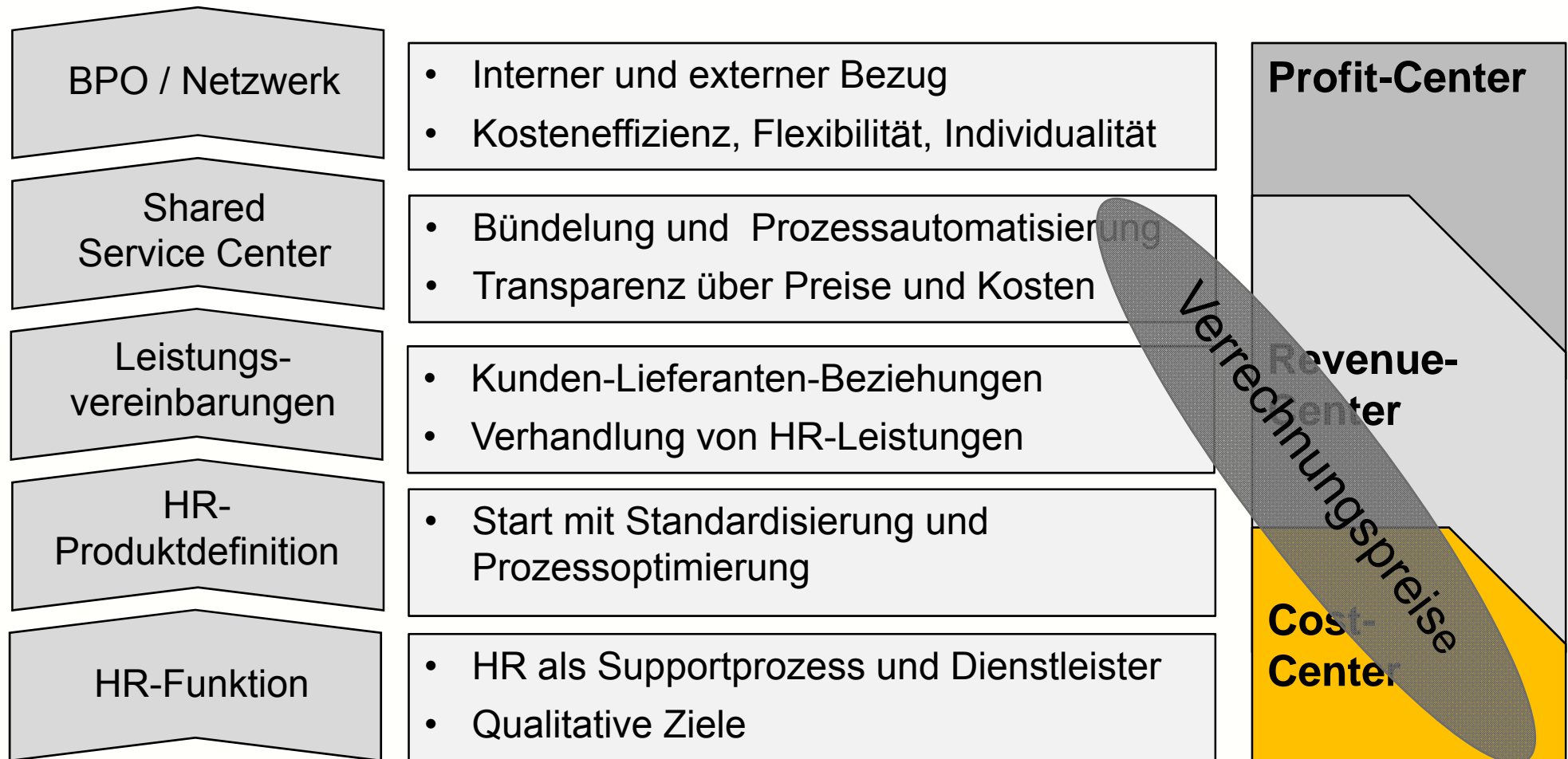
Durch:

- ▶ Standardisierung
- ▶ Automatisierung

Zugleich:

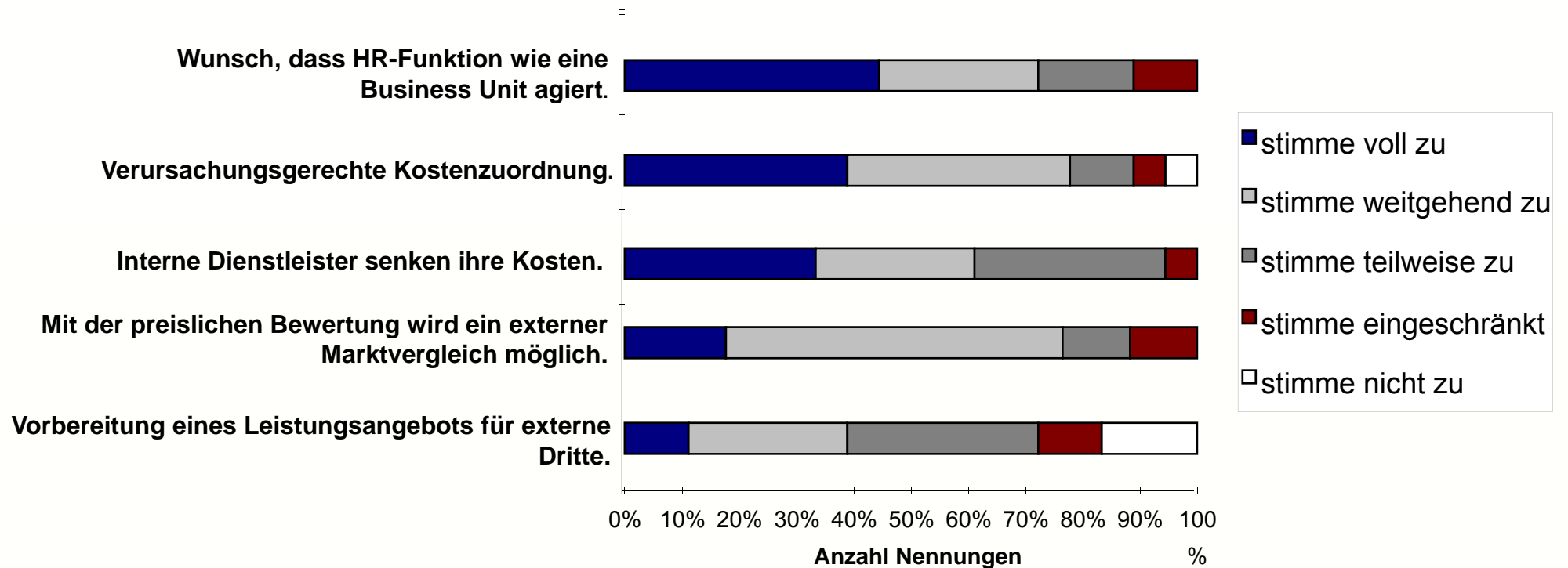
- ▶ Höhere Komplexitätsverarbeitung
- ▶ Kundenorientierte Fertigung

Reifung von Service Centern verlangt Management-Support



In Anlehnung an Kruppke u.a., 2006, S. 69

Studie der HTW des Saarlandes zur unternehmensinternen Leistungsverrechnung von HR-Services

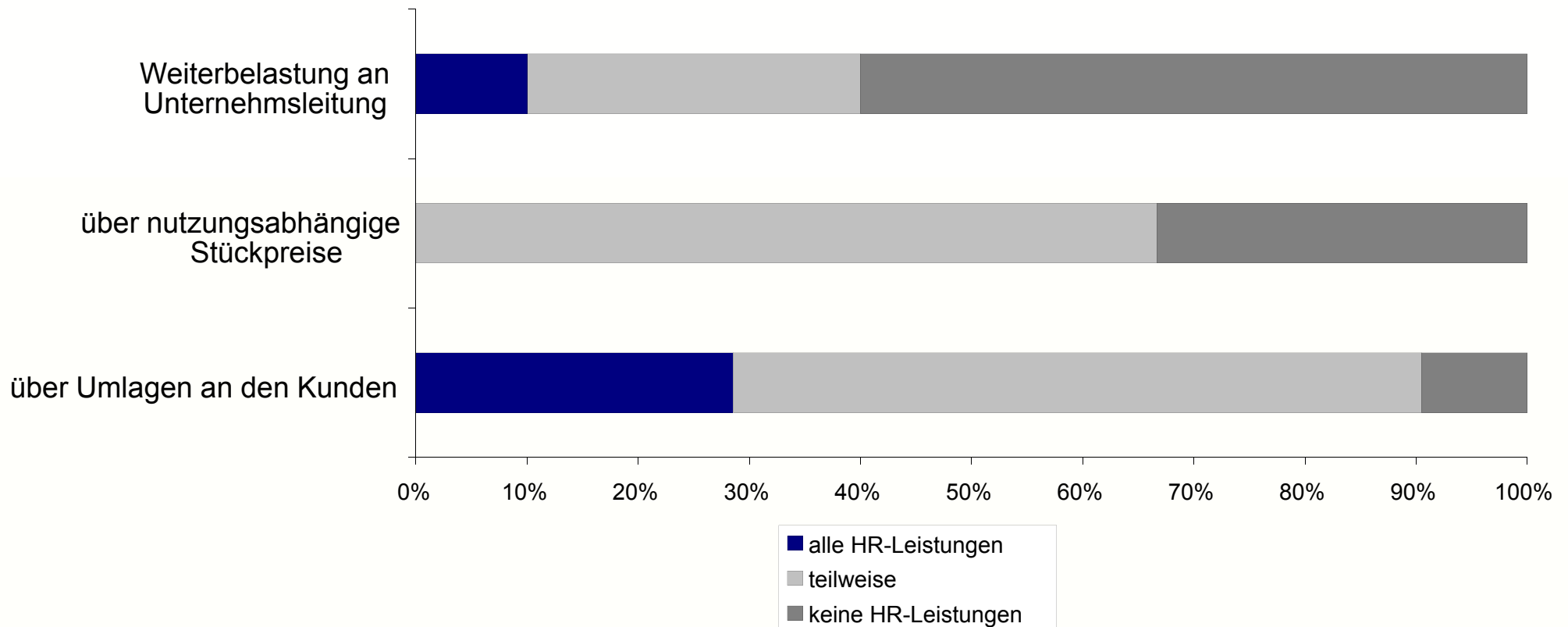


Quelle: eigene Daten



Weiterbelastung der Kosten für HR Leistungen

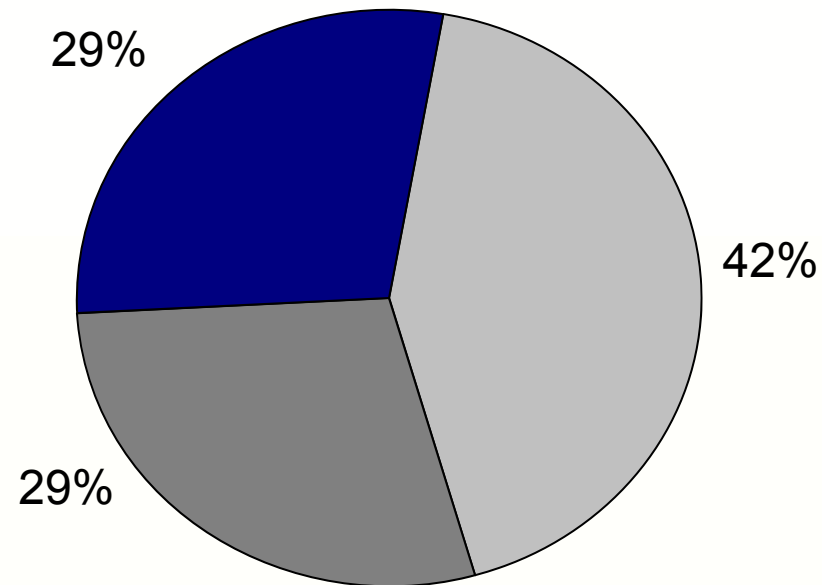
- ▶ Die befragten Unternehmen verhalten sich sehr heterogen hinsichtlich der Weiterbelastung der Kosten.





Darstellung der HR-Leistungen im Produktkatalog

- ▶ 64% der befragten Unternehmen verfügen über einen HR-Produktkatalog.
- ▶ Bei rund 30% der befragten Unternehmen, die einen Leistungskatalog einsetzen, beträgt der Anteil der Kosten der HR Funktion, der über diesen Katalog verrechnet wird, 70% und mehr.



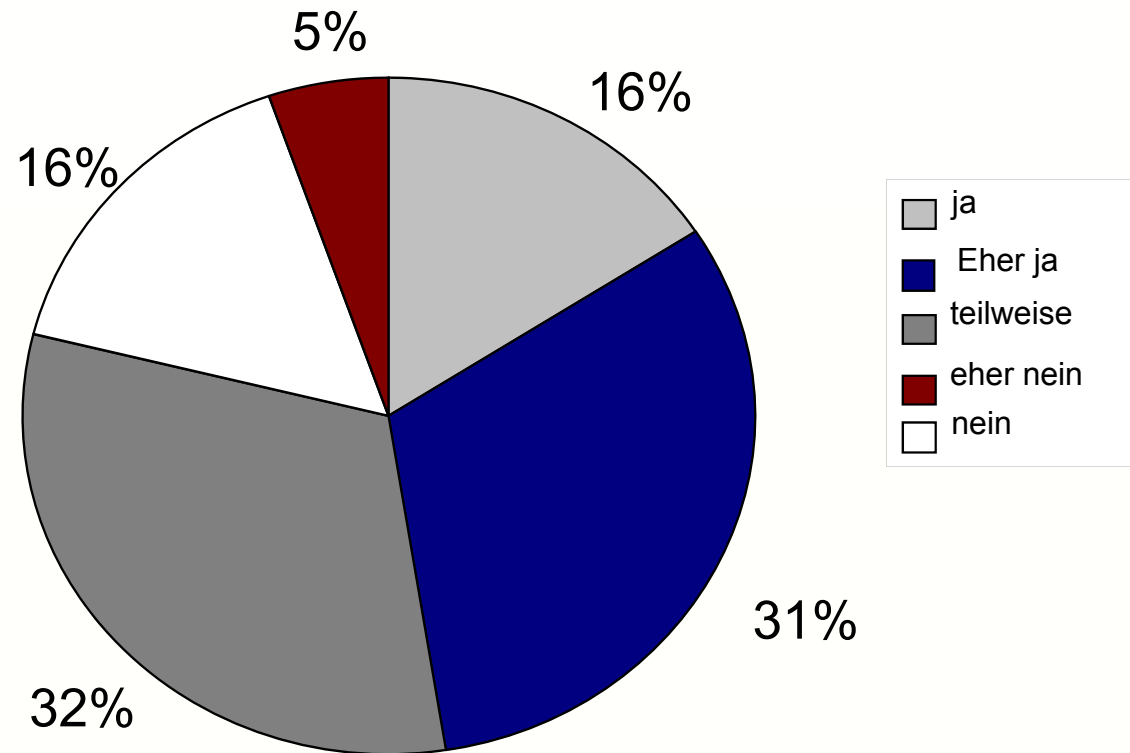
Anteil, der über den Katalog verrechneten HR-Leistungen:

■ < 30% ■ 30%-70% ■ > 70%



Anpassungen der Ressourcen der HR-Funktion bei Auftragsschwankungen

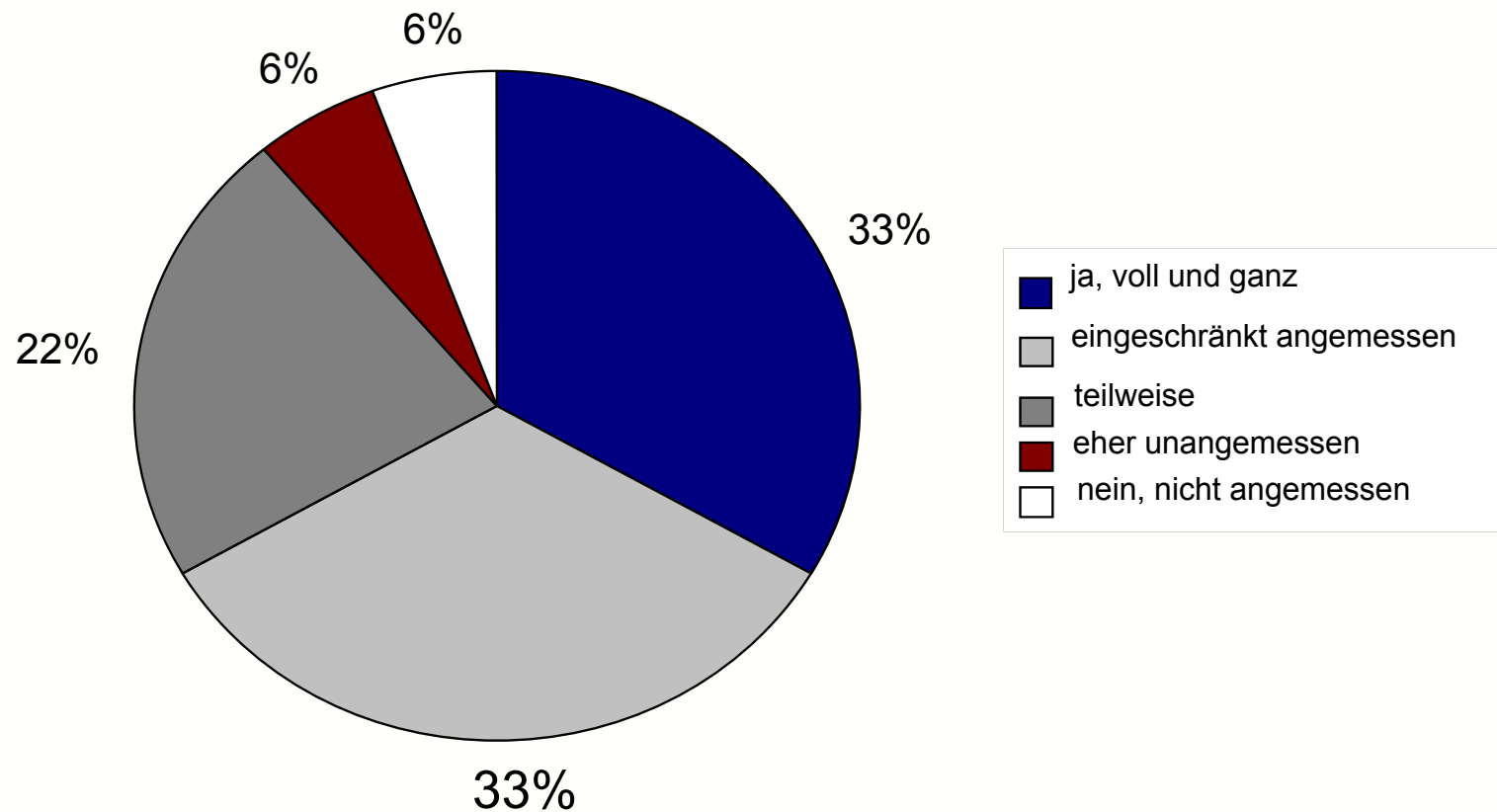
- ▶ Rund 50% der befragten Unternehmen passen bei Auftragsschwankungen die Ressourcen für die Produktion ihrer Dienstleistungen an.
- ▶ Immerhin rund ein Fünftel der befragten Unternehmen reagiert tendenziell nicht auf Auftragsschwankungen.





Aufwand der HR Funktion für die Pflege des Produktkataloges

- ▶ Zwei Drittel der befragten Unternehmen halten den Aufwand für voll und ganz bzw. für eingeschränkt angemessen. Umgekehrt halten 12% der befragten Unternehmen den Aufwand für eher unangemessen bzw. nicht angemessen.



Unterschiedliche Vorgehensweise bei der Einführung von Verpreisungsmechanismen

- ▶ Gruppe 1:
 - ▶ Kein Leistungskatalog, sondern im wesentlichen Pauschalen
 - ▶ Interne Kunden sind eher unzufrieden mit Vorgehen und Art der Verrechnung
- ▶ Gruppe 2:
 - ▶ Leistungskatalog vorhanden; jedoch nur ca. 30% aller Leistungen werden darüber bepreist.
 - ▶ Keine Verrechnung von Projektleistungen.
 - ▶ Interne Kunden, die Abnahmeverpflichtungen eingegangen sind, äußern sich nur teilweise mit dem gewählten Vorgehen zufrieden.
- ▶ Gruppe 3:
 - ▶ Verrechnung von HR-Leistungen hauptsächlich auf Basis des Leistungskataloges, inklusive Projektleistungen.
 - ▶ Auf Abnahmeverpflichtungen wird verzichtet und es gibt eine valide Mengenplanung.
 - ▶ Interne Kunden bevorzugen deutlich diese Art der Leistungsverrechnung.

Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

- ▶ Es wird allgemein ein hoher Aufwand für die Erstellung und den Einsatz der Verrechnungssysteme betrieben
- ▶ Es werden in den HR-Produktkatalogen meistens nur Teile des Produktportfolios erfasst
- ▶ Eine Abnahmefreiheit für die Kunden gibt es in Ansätzen bei der Personalentwicklung (Seminaren) und der Personalgewinnung
- ▶ Abweichungen zwischen der geplanten und der nachgefragten Menge haben wenig Konsequenzen
- ▶ Einige Unternehmen passen ihre Ressourcen bei Abnahmeschwankungen an – dies war bislang als Vorteil des externen Bezugs durch Outsourcing gesehen worden.
- ▶ Mit den Verrechnungssystemen wurde die Transparenz verbessert; Kostensenkungen sind aber nicht in gewünschtem Maße eingetreten
- ▶ Die Befragungsteilnehmer sind mit den eigenen Verrechnungssystemen überwiegend zufrieden; gleiches wird auch bei den Kunden der HR-Funktion gesehen. Eine partielle Unzufriedenheit resultiert wohl aus überorganisierten Systemen.



Buchhinweis:



Oldenbourg Verlag

Wolfgang Appel, Werner Felisiak

HR-Servicemanagement

Produktion von HR-Dienstleistungen

Erscheint am
21.12.2011!

HR-Servicemanagement

Appel, Felisiak

